4. Spezialthema Intensivbetreuung/Sanierungsmanagement

Bezeichnungen: Insolvenzprophylaxe, Troubleshooting, Workout Management, Kredit Consult, Spezialkreditmanagement, Restrukturierung, Umstrukturierung, Sanierung, Intensivbetreuung, Turnaround Management

Überblick über die früheren Vorgehensweisen:
Betreuung durch den Firmenkundenbetreuer, im Rahmen der Konjunkturerholung verbesserte sich die Bonität, Konjunkturprogramme des Staates, Sicherheitenverwertung

ab Anfang 90er Jahre intensivere Beschäftigung mit Thematik Unternehmenskrisen/Workout

Aufbau des Workouts bei Deutsche Bank AG (zuerst im Niederlassungsbereich Stuttgart, EWS-Krise, Autozulieferer-Krise, Ausfälle im Maschinenbau-Segment in BW)

Die BAG (ehemals Hammer Bank) befasst sich mit Sicherheitenverwertung gewerbsmäßig seit den 90er Jahren
Ab 2001 Verkauf leistungsgestörter Kredite an Kreditverwerter (LoneStar, Cerberus, Hudson Advisor, Hoist); Non-Performing-Loans/Distressed Debts
heute Tendenz zur eigenständigen Handhabung, Ausnahme im Genossenschaftssektor: BAG
spezielle Banken (Delmora-Bank) setzten sich noch nicht durch in Deutschland

Unterscheidung in Inkasso, Sanierung, Sicherheitenverwertung (Kreditabwicklung) und Intensivbetreuung)

Relevanz des Workout-Managements:

- wieder steigende Insolvenzzahlen in Deutschland (z.B. Zahlen von Creditreform)
- „Eisberg"-Symptom: Wesentlich mehr Krisen als Insolvenzanträge
- aktuelle „Schieflagen" und Insolvenzen von Unternehmen
- entstehende Schäden für Gläubiger, Arbeitnehmer und öffentliche Hand

Lernziele
- Begriffe Unternehmenskrise, Krisenursache, Krisensymptome definieren können
- Arten der Krisenfrüherkennung durch Kreditinstitute kennen
- Begriff Sanierung definieren können
- Ablauf Sanierungsprozeß mit den Beteiligten sowie deren Aufgaben erläutern können
- Handlungsalternativen des Kreditinstituts im Krisenfall diskutieren können
- Organisatorische Formen der Betreuung von Problemkrediten in Kreditinstituten kennen
- Fehler in der bisherigen Handhabung analysieren können

4.1 Krise des Firmenkunden

Definition Unternehmenskrise:

- zahlreiche Definitionsversuche
- Beschreibung über
  - Verlauf
  - Phasen
  - Ursachen und
  - Symptome **(siehe Abbildung 1)**

Definition Krise:

- aus griechischem "krisis„: Wendepunkt, Entscheidung
- allgemeiner Sprachgebrauch:
  - jeglicher Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung
  - i.e.S. Entscheidungssituation, der Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert
  - Situation mit extremer Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten
- Betriebswirtschaftlicher Begriff der Unternehmenskrise unterlag im Zeitablauf Wandel

Enge Definition Unternehmenskrise

„ … Endstadium eines vom betroffenen Unternehmen ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf die Erfolgspotentiale, das Reinvermögen und / oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass die Existenz des Unternehmens akut bedroht ist.“ (Hess, H. / Fechner, D. (1991): S. 4)

Weite Definition Unternehmenskrise

„ … Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mitambivalenten Ausgang. Sie weisen unterschiedliche Phasen auf (…) und sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder gar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbständiges und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“ (Krystek, U. / Moldenhauer, R. (2007): S. 26)

⇩

Arbeitsdefinition

Eigenschaften von Unternehmenskrisen:

(1) Existenzgefährdung
(2) Ambivalenz des Ausgangs
(3) Gefährdung dominanter Ziele
(4) Prozesscharakter
(5) Steuerungsproblematik
(6) Überraschung
(7) Zeitdruck / Stress
(8) Ambiguität
(9) Verlust von Handlungsmöglichkeiten
(10) Kraft zur Metamorphose

(1) bis (5) und (10) kennzeichnen alle Unternehmenskrisen,
(6) bis (9) betreffen nur bestimmte Phasen von Krisen

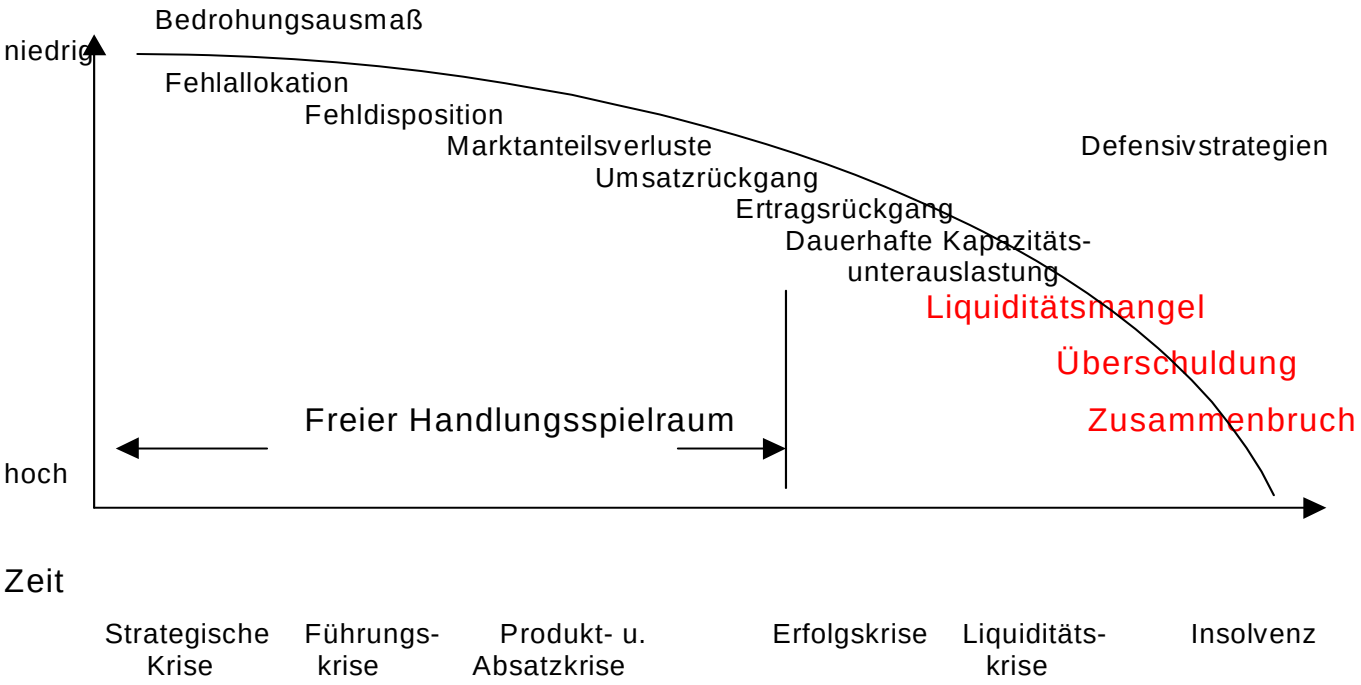
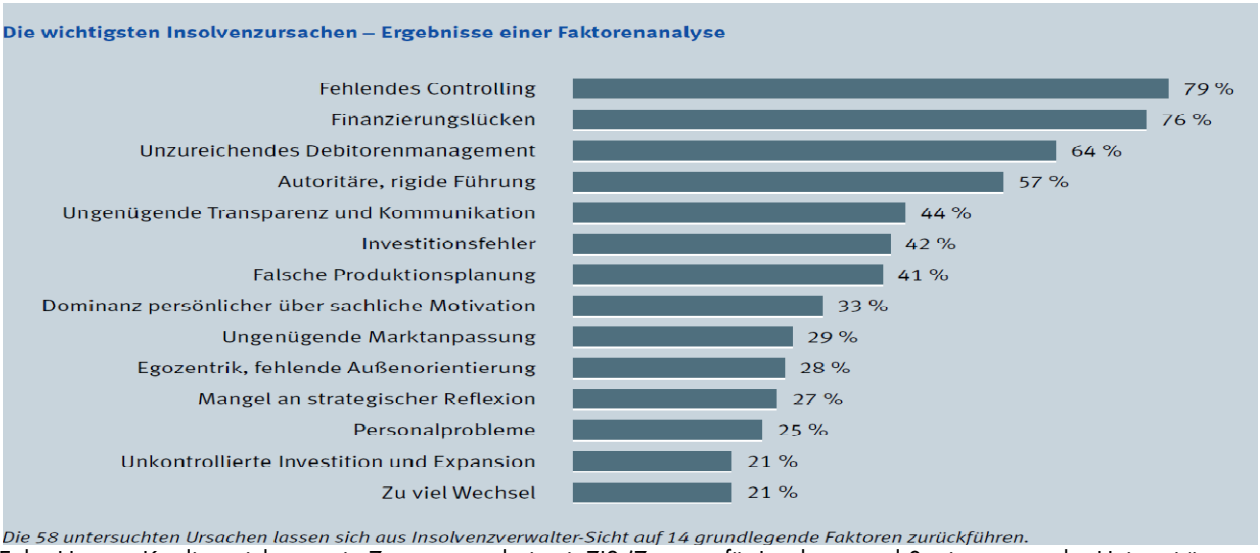


Abbildung 1: Qualitativer Verlauf einer Unternehmenskrise

Verlauf und Phasen von Unternehmenskrisen

- Unterteilung des Krisenprozesses in **Phasen** zur Verdeutlichung Prozessphänomen der Unternehmenskrise
- Einteilung der Phasen nach:
  - Ausmaß der Bedrohung
  - Verfügbare Zeitspanne zur Krisenvermeidung und –bewältigung
  - Mögliche Beeinflussbarkeit des Krisenprozesses

→ Lieferung wichtiger Erkenntnisse für Maßnahmen zur Krisenvermeidung und -bewältigung; Wichtig: Kenntnis der Phase, in der sich Unternehmen befindet (siehe auch Bestandteile Sanierungskonzept)


Die wichtigsten Insolvenzursachen – Ergebnisse einer Faktorenanalyse
Fehlendes Controlling 79 %
Finanzierungslücken 76 %
Unzureichendes Debitorenmanagement 64 %
Autoritäre, rigide Führung 57 %
Ungenügende Transparenz und Kommunikation 44 %
Investitionsfehler 42 %
Falsche Produktionsplanung 41 %
Dominanz persönlicher über sachliche Motivation 33 %
Ungenügende Marktanpassung 29 %
Egozentrik, fehlende Außenorientierung 28 %
Mangel an strategischer Reflexion 27 %
Personalprobleme 25 %
Unkontrollierte Investition und Expansion 21 %
Zu viel Wechsel 21 %
Die 58 untersuchten Ursachen lassen sich aus Insolvenzverwalter-Sicht auf 14 grundlegende Faktoren zurückführen.
Euler Hermes Kreditversicherung in Zusammenarbeit mit ZIS (Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V.), Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus Sicht der Insolvenzverwalter, November 2006: S. 20

Unterscheidung von Krisenursachen:
(endogene/exogene Ursachen, qualitative/quantitative Ursachen)

Extern induzierte Unternehmenskrisen exogene Krisenursachen	**Intern induzierte Unternehmenskrisen endogene Krisenursachen**
▪ Strukturelle und konjunkturelle Veränderungen im Umfeld von Unternehmen ▪ Diskontinuierliche und zu Trendbrüchen neigende Entwicklungen außerhalb des (direkten) Einflussbereiches des jeweiligen Unternehmens (Globalisierung, internationale Vernetzung)	Systematik nach Hauschildt (2005): ▪ In der Person des Managers oder des dominanten Managers liegende Ursachen ▪ In der Institution (Unternehmung, Unternehmensverfassung) liegende Ursachen ▪ Finanzwirtschaftliche Krisenursachen ▪ Operative Krisenursachen

Überblick exogene Krisenursachen

- Schrumpfende, gesättigte Märkte
- Hohe Wettbewerbsintensität
- Branchenüberkapazitäten
- Markteintritt neuer Anbieter
- Neue Substitutionsprodukte
- Veränderungen der Regulierung / rechtlicher Rahmenbedingungen
- Globalisierung im allgemeinen und in der Wertschöpfung
- Verändertes Kaufverhalten, sinkende Kaufkraft
- Wechselkursänderungen
- Rohstoffverknappung/ -verteuerung
- Naturkatastrophen
- kriegerische Konflikte, Bürgerkriege

Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel

Krisenursachen und Krisensegmente

I. Personengeprägte Ursachen

I a. *Person des Unternehmers*
- Ein-Mann-Regiment, unklare Nachfolge, Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten,
- Nepotismus, Ämterpatronage, Familienstreit
- Unangemessener patriarchalischer Führungsstil,
- Spekulation, Verschwendung im Privatbereich,
- Unkündbarkeit, Krankheit, Tod.

I b. *Führung*
- Zentralismus, mangelnde Delegation,
- Koordinationsmängel,
- fehlende Kontrolle, Konfliktscheu,
- Entscheidungsschwäche/Politik der vollendeten Tatsachen,
- häufige Fluktuation leitender Angestellter.

II. Institutionelle Ursachen

II a. *Strategie:*
- Fanatisches Streben nach Marktanteilsausweitung,
- Überhastete externe Expansion durch Zukauf vermeintlicher »Schnäppchen«,
- Aufbau von Leerkapazitäten,
- Kein Gespür für Zeitfenster: zu frühes/zu spätes Handeln.

II b. *Organisation*
Über-/Unterorganisation
- Falsche Spezialisierung, Unübersichtlichkeit, Fehlen organisatorischer Anpassung und Flexibilität,
- zu großspurige Umstrukturierungen,
- steuerliche und konstitutive Rechtsformnachteile.

II c. *Planungs- und Kontrollsystem*
- Defekte in Kostenrechnung und Kalkulation,
- mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung (nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen etc.),
- fehlende Finanzplanung,
- Fehlen eines konsolidierten Abschlusses,
- Ungenügende IuK-Technik.

II d. *Personalwesen*
- Fehlende Personalplanung,
- vorschnelle Entlassung unbequemer Mitarbeiter,
- Konflikte mit Arbeitnehmern, Streik, Aussperrung, Obstruktion, Sabotage,
- Scheu vor Belegschaftsabbau,
- Konfliktscheu und mangelnde Härte bei Verhandlungen über Personalaufwendungen,
- Unterbezahlung leistungsfähiger/Überbezahlung leistungsunfähiger Mitarbeiter.

III. Erfolgswirtschaftliche (operative) Ursachen

III a. *Absatzbereich*
- Unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe/zu niedrige Qualität,
- zu breites/zu schmales Programm, kein bewusstes Portfolio,
- falsche Preispolitik, keine Wertsicherung, keine Gleitpreise,
- Abhängigkeit von Großkunden,
- Mängel des Vertriebsweges.

III b. *Investition und Innovation*
- Fehlendes Investitionskalkül,
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens,
- Koordinationsmängel im Investitionsprozess,
- zu frühe/zu späte Investition,
- Unterlassen von Investitionen (Investitionsmüdigkeit)/unzweckmäßige Investitionshektik,
- zu geringe F+E-Tätigkeit, keine Innovationen,
- F+E ohne Konzeption,
- mangelhaftes F&E-Projektmanagement,
- mangelnde Sachkontrolle/zu starke Kontrolle,
- starres Budgetdenken.

III c. *Produktionsbereich*
- Veraltete/zu neue, noch unerprobte Technologie,
- hoher Produktionsausschuss,
- mangelhafte Fertigungssteuerung, örtlich zersplitterte Produktion,
- zu starre Bindung an eine einzige Produktfamilie/ zu abrupter Wechsel der Produktion,
- unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug.

III d. *Beschaffung und Logistik*
- Starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen,
- politische und Währungsrisiken bei Rohstoffimport,
- falsche Lagerstandorte,
- Bau statt Miete von Gebäuden,
- Verquickung von Beschaffung mit Gewinnverschiebung.

IV. Finanzwirtschaftliche Ursachen

IV a. *Eigenkapital*
- Keine Möglichkeit des Verlustausgleichs,
- Überschätzung der stillen Rücklagen,
- niedrige Emissionswürdigkeit.

IV b. *Fremdkapital*
- niedrige Kreditwürdigkeit,
- keine Fristenkongruenz,
- hohe Zinsbelastung,
- unerwartete Kreditkündigungen ausbleibende Anzahlungen,
- Verlangen von Vorkasse.

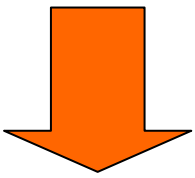
Quelle: Hauschildt, J. / Grape, C. / Schindler, M. (2006): S. 13 (DBW (66), Nr. 1)

Merkmale der Unternehmenskrise:
- ungeplante und ungewollte Existenzgefährdung für das gesamte Unternehmen
- Endpunkt nicht absehbar
- Ungewissheit hinsichtlich Ausgang der Gefährdung

Folgen der Krise:
- für den Firmenkunden – Gefahr der Insolvenz und der Übernahme, evtl. Machtverlust und Gefährdung der Existenz / Privatinsolvenz als Folge
- für Gläubiger des Unternehmens allgemein - Gefahr des Forderungsausfalls
- für Kreditinstitute als Gläubiger – Belastung durch Problemkredite / Bindung des Personals
- für Versicherer (in Regreß-Nahme, Bsp. Warenkreditversicherer, Risikogeber von CDS)

Problemkredit (nach MaRisk Sanierungs- oder Abwicklungskredit):
Kredit, bei dem nicht mit der Bezahlung von Zins, Tilgung und Gebühren, die gemäß Vertrag vereinbart wurden, gerechnet werden kann.

- Bildung von EWB´s (Risikovorsorge)
- Ertragsgefährdung
- Gefahr der Institutsschieflage
- Imageeinbuße
- Refinanzierungsprobleme



Notwendigkeit der Krisenfrüherkennung durch den Firmenkunden und das Kreditinstitut, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.
Die Chancen steigen, je früher wirksame Gegenmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden.

4.2 Erkennen von Krisensymptomen durch Kreditinstitute

MAK - Verfahren zur Früherkennung von Risiken (heute MaRisk)

(Tz. 76) Das Verfahren zur Früherkennung von Risiken dient insbesondere der rechtzeitigen Identifizierung von Kreditnehmern, bei deren Engagements sich erhöhte Risiken abzuzeichnen beginnen. Damit soll das Kreditinstitut in die Lage versetzt werden, in einem möglichst frühen Stadium Gegenmaßnahmen einleiten zu können (z. B. Intensivbetreuung von Engagements). Für diese Zwecke hat das Kreditinstitut auf der Basis quantitativer und qualitativer Risikomerkmale Indikatoren für eine frühzeitige Risikoidentifizierung zu entwickeln. Die Funktion der Früherkennung von Risiken kann auch von einem Risikoklassifizierungsverfahren wahrgenommen werden, soweit es mit geeigneten Frühwarnindikatoren ausgestattet ist. Die Geschäftsleitung kann bestimmte, unter Risikogesichtspunkten festzulegende Arten von Kreditgeschäften oder Kreditgeschäfte unterhalb bestimmter Größenordnungen von der Anwendung des Verfahrens zur Früherkennung von Risiken ausnehmen.

4.2.1 Durch Analysemethoden des Kreditinstitutes erkennbar

aus der Jahresabschlussanalyse, Quartalsbilanzen und aus den BWA`s erkennbar:

- Sinkende Eigenkapitalquote bzw. drohende Eigenkapitalaufzehrung
- Liquiditätsanspannung
- Längere Verlustphase
- Fristeninkongruente Finanzierung
- Hohe Zinsbelastung
- Steigende Verbindlichkeiten bei gleichzeitig steigender Kreditorenlaufzeit
- Starke Umsatzminderung
- Branchenuntypische ungünstige Kostenentwicklung
- Verminderung der Aufwendungen für F& E und Werbung
- Auflösung stiller Reserven
- Untypische Zunahme der Lagerbestände
- Verminderung der Investitionstätigkeit
- Verzögerte Jahresabschlußaufstellung und Abschlußvorlage
- Unterjährige Statuszahlen werden nicht geliefert
- Nicht nachvollziehbare Bewertung und Bilanzierung
- Änderung der Abschreibungsmethoden
- aus der Kontodatenanalyse erkennbar
- Überschreitung der eingeräumten Kreditlinien
- Zweistelliger Rückgang der Kontoumsätze
- Steife Kontoführung
- Änderung der Zahlungsgewohnheiten

4.2.2 Durch den Firmenkundenbetreuer aus Gesprächen mit dem Kreditnehmer und Betriebsbesichtigungen erkennbar

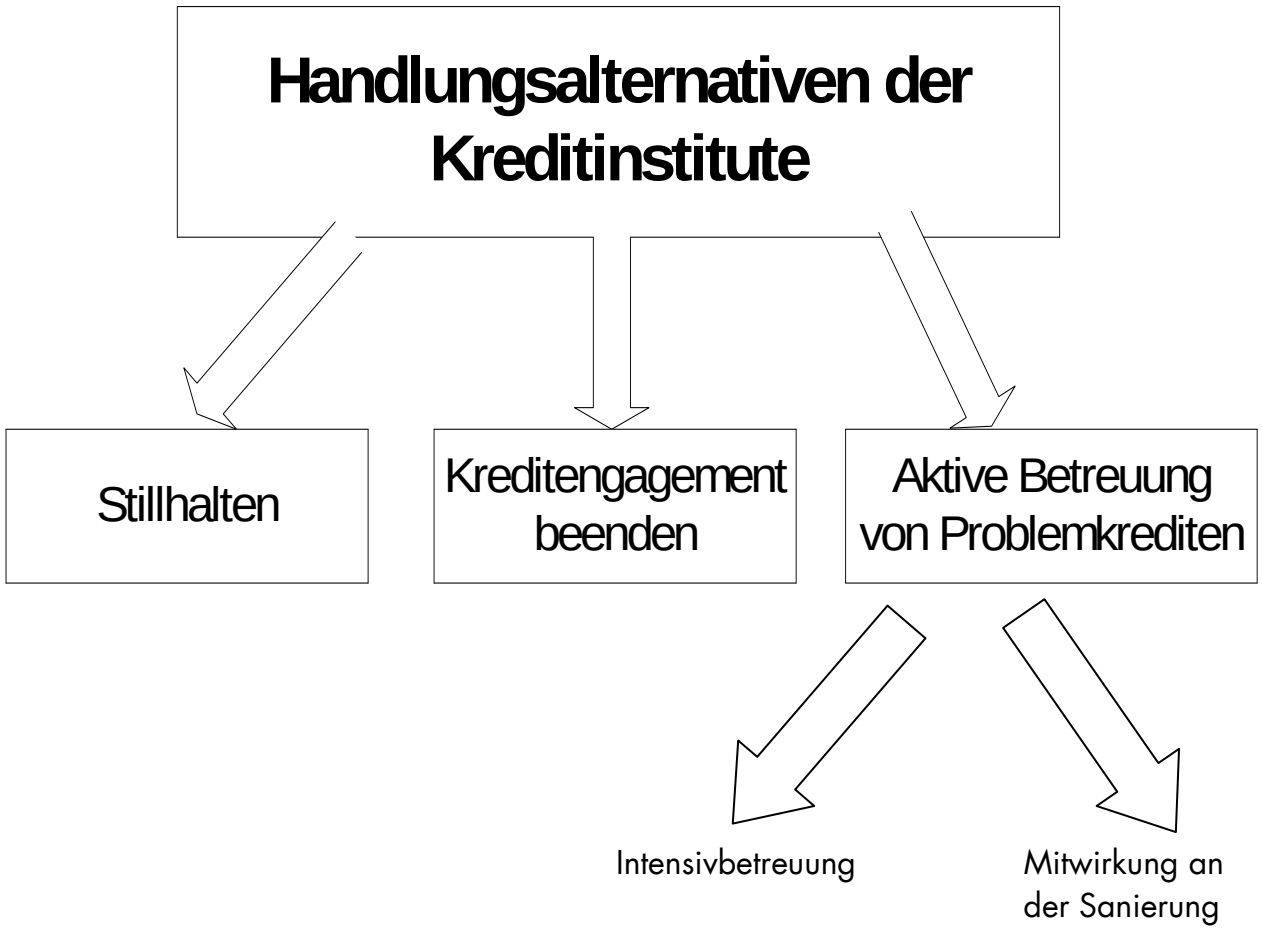
- Verminderte Kooperationsbereitschaft
- Vermeidung oder Ausweichen von Gesprächen
- Erkennen mangelnder Managementqualität, insbesondere im kaufmännischen Bereich
- Häufiger Managementwechsel
- Zusagen, z.B. Zuführung neuen Eigenkapitals, werden nicht eingehalten
- Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern
- Fehlende Nachvollziehbarkeit des Unternehmenskonzepts
- Produktion: schlechter Zustand der Maschinen, Leerkapazitäten usw.

4.2.3 Durch Beobachtung des Unternehmens und der Branche erkennbar

- Mitarbeiter: Verunsicherung, Frustration, erhöhte Fluktuation usw.
- Unternehmen in einer Krisenbranche
- Branche: Preiskampf, zunehmender Wettbewerb usw.
- Kunden: Umsatzrückgänge, sinkende Zahlungsmoral usw.
- Negative Meldungen in der Presse / Schlechte Publicity am Markt und in der Financial
- Community

4.2.4 Erkenntnisse aus der Millionenrückmeldung nach § 14 KWG (Evidenzmeldung) der Deutschen Bundesbank

4.3 Handlungsalternativen der Kreditinstitute in der



Variante 1: Stillhalten

- Einnehmen einer abwartenden Haltung
- keine Kündigung und keine Sicherheitenverwertung
- Kreditlinien werden weiterhin offengehalten, aber keine Kreditausweitung
- evtl. finanzielle Erleichterungen
- Gründe für passive Haltung:
  - ausreichende Besicherung
  - keine Beeinträchtigung durch Krise zu erwarten
  - Gläubiger versuchen zeitgleich, ein Sanierungskonzept zu entwickeln
  - zu hohe Belastung durch andere EWB`s
  - Verkennen der gefährlichen Entwicklung
  - geringe in Anspruch genommene Linien/Darlehen

Variante 2: Beendigung des Kreditengagements

(Ausstieg, Konfrontation, Verkauf):

- Ablösung des Engagements durch andere Bank *(heute selten)*
- Ziel: Lästigkeitsfaktor für andere Gläubiger
- Kreditkündigung und ggf. Abwicklung
- Verkauf an „bad banks"
- Gründe:
  - niedrige Forderungshöhe
  - Unternehmen nicht sanierungsfähig / -würdig
  - unzureichende Sanierungsfähigkeit
  - Sanierungsbemühungen gescheitert
  - Vertrauensverlust gegenüber Firmenkunden
  - geänderte Geschäftspolitik gegenüber Firmenkunden
  - „kein gutes Geld dem Schlechten hinterherwerfen"
  - Beendigung der Geschäftsverbindung gewünscht

Variante 3a: Intensivbetreuung

- Intensivbetreuung bei schwach gefährdetem Engagement
- Abgrenzung Intensivbetreuung zum Sanierungsmanagement
- Notwendigkeit der Intensivbetreuung
- Vorteile der Intensivbetreuung gegenüber „Nomalbetreuung":
  - Druck auf Kunden
  - „häufigere Kontakte"
  - intensivere Besprechungen
  - Verlangen von Aktivitäten (To-do-Liste, Planungen, Überdenken des Businessplans)
  - häufig: Rückführung der Verschuldung wird eingefordert
    oder weitere Sicherheiten
    oder EK-Zuführung

Variante 3b: Aktive Betreuung von Problemkrediten – „Workout-Management" als Sanierungsmanagement

- Sanierung bei stark gefährdeten Engagements
- Unterstützung des Firmenkunden bei der Überwindung der Krise bzw. Unterstützung der Sanierung durch finanzielle und nicht-finanzielle Maßnahmen
- Sanierung: Heilen oder „Gesundmachen"
- alle Maßnahmen unternehmenspolitischer, führungstechnischer, organisatorischer, finanz- und leistungswirtschaftlicher Art zur Wiederherstellung existenzerhaltender Grundlagen des Unternehmens
- Teilbereiche: finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Sanierung
- Sanierungsablauf: Abbildung 2

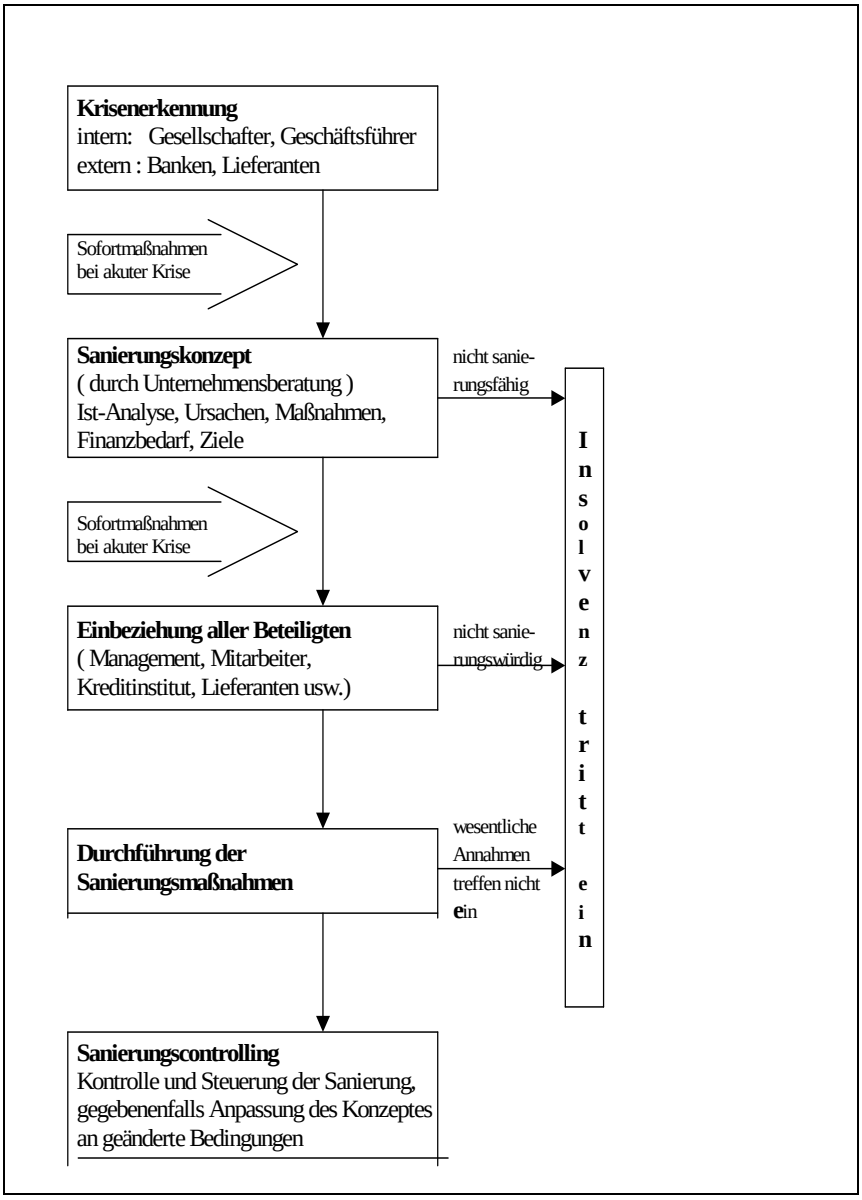


Abbildung 2: Idealtypischer Sanierungsablauf

Motive für aktive Betreuung

- „Muss" (MaRisk)
- Höhere Erfolgsquote
- Erhaltung der Geschäftsverbindung
- Auflösung von EWB
- Imageverbesserung (Bank zieht den Regenschirm nicht ein)
- Verantwortung der Bank
- Folgeprobleme (Mitarbeiter, Lieferanten)
- evtl. rentables Geschäftsfeld (Absicht der Commerzbank)

4.4 Maßnahmen im Rahmen der aktiven Betreuung (Sanierung)

Finanzielle Maßnahmen

Fremdkapital-Maßnahmen

- Tilgungsaussetzung bzw. Umschuldung
- Zinsaussetzung / Zinszugeständnisse
- Rangrücktritt
- Forderungsverzicht
- Fristverlängerung von Krediten
- Ausreichung von Sanierungskrediten bzw. „Fresh Money"
- Freigabe von Sicherheiten
- Mitwirkung bei der Beschaffung öffentlicher Bürgschaften
- Mitwirkung im Gläubigerpool
- Einforderung der Eigenkapitalzuführung bisheriger Gesellschafter
- Vereinbarung von Wandelgenussrechten (Equity-Kicker)
- Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital (Debt-Equity-Swap)
- Vergabe von Beteiligungskapital (Risiko)
- Vermittlung neuer Eigenkapitalgeber

Nicht-finanzielle Maßnahmen

Moderatoren- und Koordinatorenfunktion

- Vermittlung zwischen den Gläubigern
- „Hilfestellung" für den Kunden, um die Problemsituation zu erkennen
- Prüfung des Sanierungskonzepts
- Begleitung der Sanierung und Engagement beim Sanierungscontrolling
- Coaching im Sanierungsverlauf

Wahrnehmung von Vermittlungsleistungen

- Vermittlung von Unternehmensberatern
- Hilfestellung zur Gewinnung von Interimsmanagern
- Vermittlung von wirtschaftlichen Kontakten

Erbringung bankinterner Beratungsleistungen und Entsendung eigener Führungskräfte in das Krisenunternehmen → nicht realisierbar

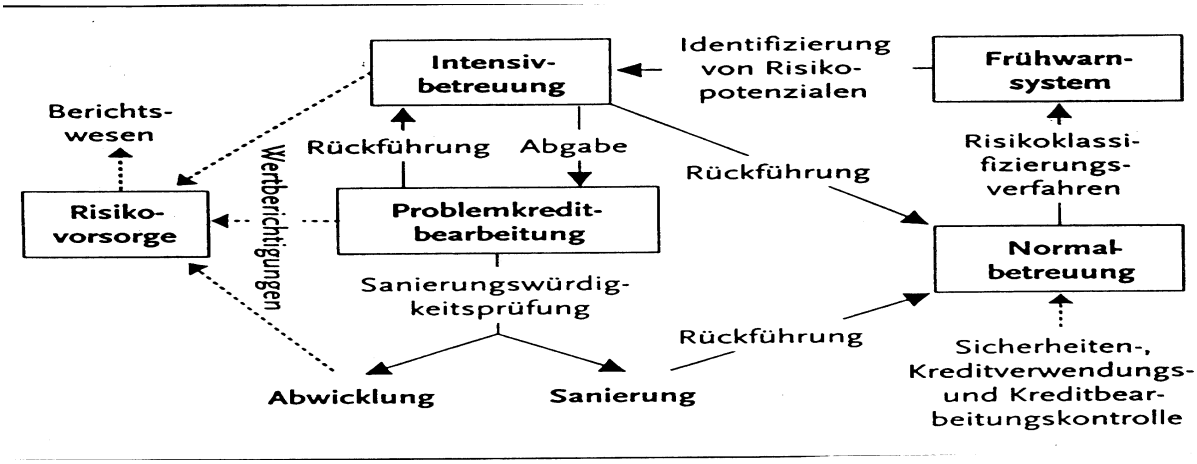
- Finanzwirtschaftliche Beratungsleistungen durch das Institut
- Temporäre Managementeinsätze durch Mitarbeiter des Instituts

Beurteilung der aktiven Betreuung

- Probleme
- Grenzen
- Ziele
- Vorteile
- Nachteile
- Gefahren

4.5 Organisatorische Lösungen zur Betreuung von Problemkrediten

Anwendung der Vorschriften der „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft"/ heute MaRisk
Betreuungsformen im Kreditgeschäft (siehe Abbildung)



(1) Normalbetreuung

(2) Intensivbetreuung

(Tz. 56) In den Organisationsrichtlinien sind Kriterien festzulegen, wann ein Engagement einer gesonderten Beobachtung (Intensivbetreuung) zu unterziehen ist.
(Tz. 57) Die einer Intensivbetreuung unterliegenden Engagements sind nach einem in den Organisationsrichtlinien festzulegenden Turnus auf ihre weitere Behandlung hin zu überprüfen (weitere Intensivbetreuung, Rückführung in die Normalbetreuung, Abgabe an die Abwicklung oder die Sanierung).

- gesonderte Beobachtung von Engagements, bei denen sich erhöhte Risiken abzuzeichnen beginnen
- enger Zusammenhang zwischen Intensivbetreuung und Verfahren zur Früherkennung von Risiken

(3) Problemkreditbearbeitung (Sanierung oder Abwicklung)

(Tz. 58) In den Organisationsrichtlinien sind Kriterien festzulegen, die die Abgabe eines Engagements an die auf die Sanierung bzw. Abwicklung spezialisierten Mitarbeiter oder Bereiche bzw. deren Einschaltung regeln. Die Federführung für den Sanierungs- bzw. den Abwicklungsprozess oder die Überwachung dieser Prozesse ist außerhalb des Bereichs "Markt" wahrzunehmen.
(Tz. 59) Sofern die Kriterien erfüllt sind, ist die Prüfung der Sanierungswürdigkeit bzw. -fähigkeit des Kreditnehmers durchzuführen.

(Tz. 60) Entscheidet sich das Kreditinstitut für die Durchführung oder die Begleitung einer Sanierung, ist von den an der Sanierung Beteiligten ein Sanierungskonzept zu erarbeiten und umzusetzen. Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes sowie die Auswirkungen der Maßnahmen sind vom Kreditinstitut zu kontrollieren.

(Tz. 61) Die zuständigen Geschäftsleiter sind zumindest bei bedeutenden Engagements regelmäßig über den Stand der Sanierung zu informieren. Erforderlichenfalls kann bei dem Sanierungsprozess auf externe Spezialisten mit entsprechenden Kenntnissen zurückgegriffen werden.

<u>Zuordnung Problemkreditbearbeitungsprozesse:</u>

Sanierungs- bzw. Abwicklungsprozesse können entweder im Markt oder im marktunabhängigen Bereich angesiedelt sein → aber Beachtung aufbauorganisatorischer Anforderungen im Hinblick auf:

- Federführung für Sanierungsprozess (= Wahrnehmung der Kompetenzen im Zusammenhang mit Sanierungsentscheidungen, z.B. Vergabe Sanierungskredit)
- Überwachung Sanierungsprozess (= Durchsicht und Überprüfen von Zwischenberichten über den Stand der Sanierung; Überprüfen von Entscheidungen, z.B. Sanierungskredite auf Plausibilität)
- Federführung oder Überwachung sind außerhalb des Bereiches Marktes wahrzunehmen

<u>Gestaltungsvarianten Problemkreditbearbeitung:</u>

(a) Prozess und Federführung im marktunabhängigen Bereich, z.B. in eigener Workout-Abteilung mit oder ohne beratende Funktion des Marktbereichs

(b) Prozess im Markt (z.B. Auswertung Sanierungskonzept) und Federführung im marktunabhängigen Bereich (z.B. Entscheidung über Sanierungskredit)

(c) Prozess und Federführung im Markt / Überwachung im marktunabhängigen Bereich

4.6 Externe und interne Sanierungsbeteiligte und deren Sanierungsbeiträge

4.6.1 Interne Sanierungsbeteiligte

Firmenkunde

- z.T. Verursacher der Krise
- will oder kann Krise und deren Ursachen nicht wahrnehmen
- Voraussetzung für Sanierung von Seiten des Firmenkunden:
    - Wahrnehmung der Krise
    - Bereitschaft zum Handeln
    - fachliche Kompetenz oder Bereitschaft, externe Unterstützung zuzulassen
    - Durchführung finanzieller und leistungswirtschaftlicher Sanierungsmaßnahmen gemäß festgelegtem Sanierungskonzept
    - Kooperation mit anderen Sanierungsbeteiligten

Mitarbeiter des Firmenkunden

- Sanierungsbeiträge:
    - Gehaltsverzichte / Senkung des „Luxusgrads“
    - Umwandlung von Forderungen in Darlehen
    - Mehrarbeit
    - Stundung eines Teils der Entlohnung (Modell Loewe AG)
    - Bezahlung unter Tarif (Mitwirkung des Betriebsrats, Gegenleistung oftmals: keine betriebsbedingten Kündigungen)
    - Austritt aus Branchenverband (wg. Verbandstarif)

4.6.2 Externe Sanierungsbeteiligte

Unternehmensberater

- Aufgaben im Sanierungsprozess:
    - Erstellung des Sanierungskonzepts
    - Mittler zwischen Firmenkunde und Kreditinstitut/en sowie anderen Beteiligten -
    - Umsetzung des Sanierungskonzepts durch Unternehmensberater möglich

Interimsmanager

- Bezeichnungen: Zeitmanager oder Führungskraft auf Zeit
    - Aufgaben im Sanierungsprozess:
    - Umsetzung des Sanierungskonzepts
    - Wahrnehmung von Führungsaufgaben während des Sanierungsprozesses

Insolvenzverwalter

Einschaltung nach Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens (vorläufiger Insolvenzverwalter) und nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens bei Vorliegen der Insolvenztatbestände

- Verantwortlichkeit für:
  - Stillegung bzw. Liquidation des Unternehmens oder
  - Sanierung im Planverfahren
  - Veräußerungen von Teilen oder im Ganzen
  - Zeitweilige Fortführung

Andere Kreditinstitute – Bankenpool

- Zusammenschluss mehrerer Gläubigerbanken zu Sicherheitenpool möglich
- Probleme im Bankenpool, insbesondere hinsichtlich Einigkeit zwischen den Kreditinstituten, möglich
- Einbindung weiterer Beteiligter (bspw. Warenkreditversicherer)
- Gefahr: Erhöhung des Lästigkeitsfaktors, um abgelöst zu werden

Öffentliche Hand

- Motive:
  - Rettung von Arbeitsplätzen
  - Karrierechancen von Politikern verbessern, Wahlerfolg

- Sanierungsbeiträge:
  - Bürgschaften der öffentlichen Hand
  - Kredite der öffentlichen Förderinstitute

Lieferanten

- Sanierungsbeiträge:
  - Forderungsstundung
  - Forderungsverzicht
  - Offenhalten der Kreditlinien

Kreditversicherer
wichtig für weitere Belieferung und Offenhalten von Linien

5 Zusammenfassung

- Frühzeitige Krisenerkennung ist notwendig – Kreditinstituten steht dafür ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung

- Im Umgang mit der Krise des Firmenkunden haben Kreditinstitute verschiedene Alternativen

- Kreditinstitute können Firmenkunden bei Sanierung im Rahmen des Workout-Managements mit finanziellen und nicht-finanziellen Maßnahmen unterstützen

- Bedeutung der Sanierungsbeiträge interner und externer Sanierungsbeteiligter